

4. CRM y la Venta Consultiva

*White Paper elaborado
por Qualitas Hispania*

www.QualitasHispania.com

*CRM. Customer
Relationship
Management*

Ref.: QH.EIQ.CRM+VC.2002.1

*Qualitas Hispania pone este trabajo a disposición
de la comunidad empresarial española y autoriza
su utilización, siempre que se cite la procedencia
y se reconozca la autoría.*



Incrementamos su competitividad

Índice

1. Introducción

1.1 ¿Qué es la venta consultiva?

2. ¿En qué afecta a ventas una estrategia CRM?

3. La situación actual

4. La metodología de venta consultiva

5. Integración técnica de Power Base Selling en un paquete CRM

6. Resumen

1. Introducción

En una universidad inglesa han inventado un tostador conectado a Internet que tuesta el pan con la figura de un sol o de una nube en función de la predicción meteorológica del día. Una empresa americana está estudiando las posibilidades de comercializar este producto en Estados Unidos. Esta filosofía de “inventar” un producto/servicio y luego buscar clientes a los que les pudiera interesar, ha sido la forma de vender durante mucho tiempo.

Sin embargo, ya a finales de los 60 Ted Levitt - un gurú de la dirección de negocios - decía: “ El propósito principal de un negocio es crear y mantener clientes”. Y este enfoque es el que se está demostrando necesario para la supervivencia de las empresas. El cambio de mentalidad desde: elegir un producto/servicio y buscar un cliente al que le interese esta oferta; hasta: buscar qué necesita un cliente para tener éxito en su negocio y ofrecerle ayuda y cooperación para conseguirlo, ha llevado a las empresas a diseñar estrategias CRM y, como consecuencia, a la venta consultiva en las fuerzas de ventas.

La venta consultiva es la consecuencia de la aplicación de una estrategia CRM en la empresa.

1.1 ¿QUÉ ES LA VENTA CONSULTIVA?

Venta Consultiva es el entorno de ventas donde la propuesta de valor del vendedor va más allá de la que contiene el producto/servicio o, incluso, de la que se pueda construir alrededor de una solución. En este modelo de aproximación, el vendedor proporciona al Cliente sus conocimientos y los de su empresa para ayudarle en su negocio y mantener una relación de largo recorrido y beneficio mutuo.

Una aproximación de venta consultiva, es el alineamiento perfecto entre la Fuerza de Ventas de una empresa y su estrategia de orientación al Cliente.

La venta consultiva implica que la persona de ventas debe profundizar y ser competente en las siguientes áreas:

1. Conocimiento del negocio del cliente.
2. Facilidad para las relaciones personales.
3. Habilidad para crear valor. Ser capaz de crear demanda teniendo en cuenta los valores que da el cliente a los factores de éxito y riesgo de su negocio.
4. Establecimiento de relaciones a nivel ejecutivo.
5. Conocimiento y utilización de las relaciones “políticas”, de influencias, en la organización del cliente.
6. Diferenciación con respecto a la competencia.
7. Optimización de recursos.

Esta forma de acercarnos al cliente es consustancial con la filosofía CRM. Con la venta consultiva, la Fuerza de Ventas de una empresa estará alineada con la estrategia CRM de la compañía.

2. ¿En qué afecta a Ventas una estrategia CRM?

Es evidente que el cliente no es del dominio exclusivo de ningún área de la empresa en particular, pero históricamente el Departamento de Ventas siempre ha considerado al cliente como su patrimonio. Por tanto es consecuente que aunque CRM será permeable a toda la organización, Ventas tiene un protagonismo al adoptar la estrategia CRM implantada por la Dirección de la Empresa.

Ventas será, sin duda, el departamento que más beneficios reciba de una estrategia CRM bien diseñada e - igualmente - será quien más aporte al éxito de la estrategia en la empresa.

Por eso es vital que todos los componentes de la Fuerza de Ventas estén convencidos de la utilidad de la estrategia CRM en la empresa y, por consiguiente, de la filosofía de venta consultiva.

Al mismo tiempo, las personas de ventas deben disponer de elementos tangibles: metodología, herramientas, datos... que les proporcionen las pautas de actuación ante el cliente; pautas alineadas con la estrategia CRM de la empresa.

Pero, ¿cuál es la situación hoy?

3. La situación actual

Hoy, por regla general, las personas de ventas consideran una carga la cantidad de datos que deben introducir en el sistema de negocios de la empresa en comparación con la pobre información que obtienen a cambio.

Al mismo tiempo, la dirección y otros departamentos tampoco están satisfechos con la escasa actualización de los datos de clientes, la fragilidad de las previsiones de ventas y los esfuerzos que deben realizar para incentivar a la Fuerza de Ventas para que use el sistema implantado.

Es necesario que Ventas pueda obtener información de valor con una mínima entrada de datos y, paralelamente, que la empresa obtenga información del cliente en tiempo real y unas predicciones de facturación fiables.

Para conseguir estos resultados debemos dotar a la Fuerza de Ventas de una metodología de venta consultiva con sus herramientas correspondientes.

La combinación de una sólida estrategia CRM con una metodología de venta consultiva que nos permita: canalizar e interpretar la información vital sobre el cliente, entrenar a las personas de ventas en la toma de decisiones estratégicas y producir “instantáneas” que nos cuenten la realidad de las operaciones de ventas, permiten a una organización:

- Obtener una ventaja competitiva
- Conseguir previsiones de ventas fiables
- Ampliar la demanda a áreas del negocio del cliente que no habíamos detectado
- Dirigir y cerrar operaciones verticalmente y horizontalmente en la organización del cliente
- Establecer y mantener relaciones muy vinculantes con los clientes clave
- Tener a todos las personas de ventas continuamente alineadas con la estrategia CRM diseñada por la empresa

4. La metodología de venta consultiva

La metodología de venta consultiva se aplica a dos aspectos concretos de la relación con el cliente: el conocimiento en profundidad del entorno del cliente (su negocio, su estructura formal y política, sus clientes, sus competidores, sus factores de riesgo y de éxito...) y la disección de operaciones concretas para valorar objetivamente las posibilidades de éxito y las áreas donde estamos en situación de desventaja.

La metodología de venta consultiva necesita disponer de las herramientas necesarias para realizar las dos funciones básicas descritas en el párrafo anterior.

De forma resumida el "set" herramientas debe contener, como mínimo:

1. Análisis de Oportunidades de una Operación. Estudiando, entre otras, las siguientes cuestiones : ¿Podemos añadir valor a esta operación?, ¿Debemos seguir trabajando en ella?, ¿Qué posibilidades tenemos frente a la competencia?, ¿Estamos alineados para ganar la operación?
2. Evaluación del grado de conocimiento que tenemos del cliente.
3. Evaluación del conocimiento de la competencia.
4. Definición de los distintos tipos de valor que el cliente da a nuestra oferta.
5. Plantilla para la definición del tipo de estrategia a usar en una operación determinada.
6. Plantillas para el análisis de las situaciones "políticas" del cliente.
7. Matriz de Influencia/Autoridad en el cliente, donde se miden nuestros interlocutores del cliente frente a su influencia y su autoridad en la organización.
8. Organigrama de Bases de Poder, donde se establecen las influencias interpersonales entre los distintos miembros de la organización del cliente.
9. Matriz Apoyo/Soporte, donde se analiza la actitud de nuestros interlocutores en el cliente frente a nuestra oferta.

Estas y otras herramientas son las que conforman una metodología de venta Consultiva que permita a la Fuerza de Ventas integrarse en la estrategia CRM de una organización.

Qualitas Hispania dispone de la Metodología "Power Base Selling" con las herramientas, planes de entrenamiento, seguimiento, estudio y diagnóstico de operaciones concretas, y todos los componentes necesarios para realizar de forma eficaz la venta consultiva. Esta metodología está siendo aplicada por más de 60.000 profesionales de ventas en Europa y Norteamérica¹.

¹ La metodología Power Base Selling es propiedad de Holden International

5. Integración técnica de Power Base Selling en un paquete CRM

5.1 SOFTWARE

Como parte del proceso de desarrollo de la venta consultiva, Power Base Selling usa la tecnología para incrementar las ventajas de sus herramientas y aportar datos al sistema CRM. El software que implementamos en el entorno CRM sirve como catalizador para producir cambio y como combustible para soportar nuevas prácticas y comportamientos.

Para que la tecnología sea un elemento integrante del cambio, las personas de ventas deben entender que el uso del software tendrá un impacto directo en el cierre de operaciones y en el mantenimiento de las relaciones con clientes. La parte software de Power Base Selling (denominada Power Base Technology - PBT) se ha diseñado incluyendo las herramientas, la disección de operaciones concretas y el entrenamiento necesario para que las personas de ventas vean que obtienen un valor añadido con el uso del sistema.

5.2 INSTALACIÓN

Una vez que el software PBT está configurado para un software CRM determinado, se entrega al cliente como un paquete de software con sus instrucciones para la instalación y su protocolo. Para la instalación de PBT se seguirán los pasos estándares establecidos por la plataforma CRM.

5.3 COMPATIBILIDAD

El software PBT no altera los campos ni las tablas del sistema CRM; el software utiliza las definiciones de tablas prescritas en la plataforma. Con esto garantizamos la integridad de los registros del sistema CRM y, por lo tanto, la compatibilidad con versiones futuras.

6. Resumen

La gran inestabilidad de los mercados actuales y la previsión de que seguirán inestables en el futuro próximo, obliga a las empresas a buscar nuevas vías que les permitan asegurarse ventas y, por lo tanto, la base para una planificación de su desarrollo y crecimiento.

Por otro lado el gran incremento de los costes de ventas hacen cada vez más necesario el asegurarse un "hit ratio" (nº de ventas/nº de ofertas) alto.

Debido a estos dos puntos y otros también importantes, las empresas necesitan orientarse cada vez más hacia sus clientes para conseguir establecer relaciones de beneficio mutuo duraderas. Para canalizar esta necesidad de forma efectiva surge la estrategia CRM para que todas las acciones de la empresa estén enfocadas hacia el cliente y que toda la información sobre el cliente sea compartida por todas las personas de la empresa.

Evidentemente esta filosofía tiene una importancia capital para los departamentos de ventas. Para poder ejercer su función en este nuevo mundo de CRM, con los nuevos retos sobre la forma de acceder al cliente, las personas de ventas necesitan herramientas apropiadas. Es en este punto donde entra el concepto de venta consultiva y el uso de su metodología: "*Power Base Selling*", que permitirá a la Fuerza de Ventas desarrollar al máximo estos conceptos de una forma estructurada.

Por lo tanto, una vez diseñada la estrategia CRM, la dirección debe poner en marcha una metodología de venta consultiva que permita a la Fuerza de Ventas:

- Alinearse con la estrategia CRM de la compañía
- Tener una buena información sobre sus clientes con una mínima entrada de datos
- Realizar una previsión de ventas coherente y realista
- Actuar sobre el cliente de acuerdo con las premisas de la venta consultiva
- Aumentar el ratio de ofertas ganadas
- Disminuir los costes de venta



La visión de Qualitas Hispania

www.QualitasHispania.com

En Qualitas queremos...

...ser la consultora de referencia para el incremento de la competitividad de las organizaciones, a través de la orientación de la empresa a los Clientes

...desarrollar proyectos que nos enriquezcan y motiven, superando las expectativas de nuestro Cliente y disfrutando con nuestro trabajo

...compartir objetivos y resultados con nuestro Cliente a través de una relación de asociación y compromiso.

QUALITAS HISPANIA

Julián Hernández, 23 A • 28043 MADRID
Tel.: 91 748 99 30 • Fax: 91 716 00 82

Paseo de Gracia, 53 - 3ª • 08007 BARCELONA
Tel.: 93 467 41 30 • Fax: 93 487 24 45

www.QualitasHispania.com
e-mail: correo@qualitashispania.es



Incrementamos su competitividad